

# KIINALAISEN INSINÖÖRITOIMISTON KANSAINVÄLISTYMISSÄN HAASTEET YRITYSKULTTUURIN NÄKÖKULMASTA

Mari Nieminen

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2012

Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma, Tiimiakatemia  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) NIEMINEN, Mari	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 07.05.2012
	Sivumäärä 28	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi KIINALAISEN INSINÖÖRITOIMISTON KANSAINVÄLISTYMISEN HAASTEET YRITYSKULTTUURIN NÄKÖKULMASTA		
Koulutusohjelma Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma, Tiimiakatemia		
Työn ohjaaja(t) LAITINEN, Teemu		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Kiinan tämänhetkinen talouskehitys on tuonut kiinalaiset yksityiset yritykset uusien haasteiden eteen kansainvälistymisen myötä.</p> <p>Opinnäytetyö perustuu Shanghaissa (Kiinassa) sijaitsevan yksityisen insinööritoimiston kansainvälistymisen haasteisiin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä seikat kohdeyrityksen organisaatiokulttuurissa haittaavat kansainvälistymistä ja onko Kiinalaisen organisaatiokulttuurin ominaispiirteistä haittaa kansainvälistymiselle.</p> <p>Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka mahdollisti kohdeyrityksen työntekijöiden mielipiteiden tarkemman ja syvemmän seurannan. Tutkimuksen empiirinen osuus tehtiin teemahaastattelumenetelmää käyttäen. Haastatteluun osallistui yrityksen neljä työntekijää, jotka oli valittu etukäteen tiettyjen kriteerien mukaan.</p> <p>Haastattelujen tulokset analysoitiin teema-alueittain. Haastattelun tulokset osoittivat, että yrityksen haasteita ovat vastuun välttely, pieni kiinnostus oppia englantia, vähäinen tietämys muista maista, työntekijöiden haluttomuus jakaa tietämystään kollegoilleen ja avoimen viestinnän puuttuminen.</p> <p>Tyypillistä yrityksen kulttuurille oli vahva hierarkkinen rakenne ja kasvojen menettämisen pelko. Nämä ominaispiirteet näkyivät tutkimuksen tuloksissa. Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että Kiinalaisen organisaatiokulttuurin ominaispiirteistä voi olla jossain määrin haittaa kohde yrityksen kansainvälistymisen kannalta. Tulevaisuutta ajatellen yrityksen olisi hyvä panostaa keskijohdon koulutukseen, motivoida alaisiaan oppimaan englantia ja tehostaa työntekijöiden välistä kommunikointia.</p>		
Avainsanat (asiasanat) yrityskulttuuri, Kiina, kansainvälistyminen, kiinalainen hierarkia		
Muut tiedot		



Author(s) NIEMINEN, Mari	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 07.05.2012
	Pages 28	Language Finnish
	Confidential ( ) Until	Permission for web publication ( X )
Title THE CHALLENGES OF INTERNATIONALIZATION AT A CHINESE ENGINEERING OFFICE FROM THE PERSPECTIVE OF CORPORATE CULTURE		
Degree Programme Degree Programme in Entrepreneurship Development, Team Academy		
Tutor(s) LAITINEN, Teemu		
Assigned by		
<p>Abstract</p> <p>The current need of companies around the world to get a piece of the international market opportunities has now reached China, but there is a lot of work to be done within company before opening the operations internationally. The aim of this thesis was to explore the challenges of internationalization faced by a Chinese private engineering office from the perspective of view corporate culture. Another aim was to find out if the characteristics of Chinese organizational culture have negatively affected the company's internationalization.</p> <p>The research was qualitative enabling a deeper analysis of the employees' opinions. The data of this study was obtained by interviewing the company's own employees. The employees were selected before the interview according to particular criteria. The results of this study show that the company's challenges are the avoidance of responsibility, a modest interest in learning English, little knowledge of other countries, workers' reluctance to share their knowledge with the colleagues and lack of open communication.</p> <p>Typical of company's organizational culture was a strong hierarchical structure and the fear of losing face. In summary, the Chinese characteristics of the organization's culture can be slightly harmful to the company's internationalization.</p> <p>For the future, it would be reasonable for the company to invest in for middle management education, to increase the employees' motivation to learn English and to improve the communication between the employees.</p>		
Keywords corporate culture, China, internationalization, Chinese hierarchy		
Miscellaneous		

# SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	2
2	TUTKIMUSTEHTÄVÄ.....	3
3	YRITYSKULTTUURI, KANSAINVÄLISTYMINEN JA KIINALAISEN YRITYSKULTTUURIN OMINAISPIIRTEITÄ.....	4
3.1	Yrityskulttuurin määrittelyä .....	4
3.2	Kansainvälistyminen .....	7
3.3	Kiinalaisen yrityskulttuurin ominaispiirteitä .....	9
4	TUTKIMUKSEN KOHDE, MENETELMÄ JA TOTEUTUS.....	11
4.1	Kohdeyrityksen esittely .....	11
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta .....	12
4.3	Haastattelut .....	13
4.4	Aineiston käsittely .....	15
5	YRITYKSEN TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKEMYKSIÄ KANSAINVÄLISTYMISESTÄ .....	16
6	POHDINTA .....	23
7	LÄHTEET .....	25
	LIITTEET.....	27
	Liite 1. Teemahaastattelurunko.....	27
	Liite 2. Teemahaastattelurunko englanniksi .....	28

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mitkä ovat Kiinalaisen insinööri-toimiston kansainvälistymisen haasteet yrityskulttuurin näkökulmasta. Aihe on kiinnostava, sillä opinnäytetyön tekijä on ollut vaihto-opiskelijana Shanghaissa, Kiinassa ja suorittanut myös työharjoittelun. Työharjoittelu sisälsi yrityksen työntekijöiden kouluttamista muun muassa tiimityöskentelyssä ja englannin kielen opettamista. Tämän opinnäytetyön tehtävä muodostui opinnäytetyön tekijän omasta kiinnostuksesta aihetta kohtaa ja myös työharjoittelupaikan toivomuksesta.

Yritysten tämänhetkinen tarve ympäri maailmaa on saada pala kansainvälisten markkinoiden mahdollisuuksista. Nyt tämä tarve on saavuttanut myös yksityiset kiinalaiset yritykset, jotka ovat viime vuosina kasvaneet kovaa vauhtia ja saavuttaneet pisteen, jolloin pitää ajatella yrityksen uusia suuntauksia. Johtuen Kiinan pitkästä historiasta ja kulttuurillisesta taustasta yrityksillä on nyt edessään suuri haaste, kun ne alkavat työskennellä ulkomaalaisten asiakkaiden kanssa.

Yritys, jolle kehittämisselvitys tehdään, on suuri ja nopeasti kasvava yksityinen Kiinalainen insinööri-toimisto. Yrityksen seuraava tavoite on saada osansa kansainvälisistä markkinoista. On kuitenkin olemassa joitakin yrityksen sisäisiä asioita, jotka on hyvä ottaa huomioon ennen kuin yritys aloittaa kansainvälistymisen. Huomioitavia seikkoja ovat mahdolliset haasteet yrityskulttuurin näkökulmasta, alaisten asenne ja näkökulmat kansainvälistymiseen. Tutkimuksen tarkoituksena on saada selville työntekijöiden omia mielipiteitä ja ajatuksia yrityksestä ja sen mahdollisista kansainvälistymisen haasteista. Opinnäytetyön tutkimuksen taustaksi käsitellään yrityskulttuurin merkitystä yrityksen toimivuuden kannalta, kansainvälistymistä ja kiinalaisen yrityksen kulttuuria ja sekä sen ominaispiirteitä.

## 2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tarkoituksena tutkimuksessa oli selvittää, *mitkä ovat Kiinalaisen insinööritoimiston kansainvälistymisen haasteet organisaatiokulttuurin näkökulmasta.*

Tutkimustehtävää tarkentavat kaksi rajaavaa kysymystä:

1. Mitkä seikat kohdeyrityksen organisaatiokulttuurissa haittaavat kansainvälistymistä?
2. Onko kiinalaisen organisaatiokulttuurin ominaispiirteistä haittaa kansainvälistymiselle?

Tutkimuksen tavoitteena on saada yritykselle uutta tietoa työntekijöiden ajatuksista ja kokemuksista sekä kehitys mahdollisuuksista, joita ei tähän mennessä ole pidetty yrityksessä kehityksen kannalta tärkeänä. Näitä asioita ei ole välttämättä otettu huomioon yrityksen aikaisempina aikoina, sillä yrityksen kehitys on ollut nopeaa ja vasta nyt on tullut aika tarkastella organisaatiota tarkemmin. Nämä tarkastelut ovat tärkeä osa onnistunutta kansainvälistymistä.

### **Tutkimuksen perustelut**

Yrityksen kansainvälistymisen haasteet valittiin selvitettäväksi siksi, että aiheesta ei ole tehty aikaisemmin vastaavanlaista tutkimusta. Aiheesta on mahdollisesti tehty tutkimus kiinan kielellä, mutta englannin tai suomen kielellä ei ole sellaista löytynyt. Toisin sanoen tällaiselle tutkimukselle on varmasti jonkinlaista tarvetta. Yrityskulttuurista on tehty jonkin verran tutkimuksia. Yrityskulttuuria ovat tutkineet Edgar H. Schein ja Geert Hofstede, jotka ovat alan tunnetuimpia pioneereja. Ylipäättään kansainvälistymisen vaikutuksista ja muistakin yrityksen menestyksen kannalta tärkeistä asioista Kiinassa toimimisesta on jo tehty tutkimuksia. Suurin osa näistä tutkimuksista käsittelee Kiinaa liiketoimintakulttuurin ja kaupankäynnin näkökulmasta.

### 3 YRITYSKULTTUURI, KANSAINVÄLISTYMINEN JA KIINALAISEN YRITYSKULTTUURIN OMINAISPIIRTEITÄ

#### 3.1 Yrityskulttuurin määrittelyä

Käsitteenä yrityskulttuuri on monialainen ja se pitää sisällään monta tekijää. Tutkijasta ja käsitteen määrittelytavasta huolimatta voidaan kuitenkin todeta, että yleisesti yrityskulttuuri pitää sisällään yrityksen arvot, toimintatavat ja käyttäytymisnormit.

Määrittelijästä riippuen termit organisaatiokulttuuri ja yrityskulttuuri nähdään samaa tarkoittavina asioina tai hieman toisistaan poikkeavina. Enemmän näiden kahden käsitteen välinen eroavaisuus korostuu englannin kielessä: organizational culture (organisaatiokulttuuri) sekä corporate culture (yrityskulttuuri). Tässä opinnäytetyössä nämä käsitteet nähdään toistensa synonyymeinä.

Passila (2009, 65–66) toteaa, että organisaatiokulttuurin tutkiminen tieteellisesti on haasteellista tai lähes mahdotonta, sillä sitä ei ole voitu määritellä yksiselitteisesti. Yleisesti määritelmät pitävät sisällään organisaation rakenteen, säännöt, arvot, tunteet, normit ja organisaatioilmaston. Hän myös kertoo, että organisaatiokulttuurin määrittely on kiinni määrittelijästä ja hänen mielenkiinnon kohteista. Passila myös huomauttaa, että henkilöstöllä ja johtajalla on todennäköisesti eri näkemys organisaationkulttuurin määrittelystä. Hän muistuttaa, että yrityskulttuuri on elävä ja yhtä altis muutokselle kuin kulttuurit yleensä.

Tiensuun, Partanen ja Aaltonen (2004, 91) mielestä kansakunnilla, organisaatioilla ja perheillä on oma kulttuurinsa. Nämä kulttuurit kuitenkin eroavat toisistaan monella tapaa, kuten perheissä vanhemmat luovat kasvatus tavan ja sitä kautta lapsi oppii käyttäyty-

mään toivotulla tavalla. Organisaatioissa tavat opitaan erilaisten käsitysten, arvojen ja normien kautta. Heidän mukaan organisaatiokulttuuri tarkoittaa yrityksen ja sen työntekijöiden tapaa ajatella, tuntea ja toimia.

Organisaatiokulttuurin tutkija Edgar H. Schein (1999, 44) kertoo organisaation olevan ”ryhmän historiansa aikana oppimien, kaikkien yhteisten ja itsestään selvien oletusten loppusumma”.

Hampden-Turner (1991, 9) toteaa, että organisaation kulttuuri pitää sisällään seuraavat asiat: millainen käyttäytyminen on sopivaa yrityksen sisällä, millaiset suhteet ovat hyväksyttäviä sekä motivoi henkilöitä ja antaa epävarmoissa tilanteissa ratkaisuille perusteet. Hän myös kertoo, että kulttuuri ohjaa tapaa, jolla yritys ymmärtää tietoa, sisäisiä suhteitaan ja arvojaan. Se toimii kaikilla tasoilla tiedostamattomasta näkyvään. Kulttuuria voidaan verrata hengitettävään ilmaan, joka on yhtä näkymätön, mutta on elintärkeä.

Hofsteden (1992, 258) lähestymistapa yrityskulttuurin on lähes samanlainen kuin kansalliseen kulttuuriin. Hän määrittelee yrityskulttuurin olevan kollektiivista mielen ohjelmointia, joka erottaa eri yritysten jäsenet toisista yrityksistä.

Yrityskulttuurille ei siis ole yhtä ja tiettyä määrittelyä, se on eri asioiden summa. Ei siis ole oikeaa tai väärää yrityskulttuuria, on vain sellaisia, jotka eivät sovi yrityksen arvoihin tai uuteen suuntaukseen. Tärkeää on myös, että ei yksinkertaista kulttuurin määrittelyä liikaa, koska silloin ei välttämättä ymmärrä useita sille tärkeitä näkökohtia. Tärkeimmät näkökohdat organisaatiokulttuurille ovat: kulttuuri on syvä, laaja ja pysyvä. Kulttuurin syvyys hallitsee enemmän ihmistä kuin ihminen sitä. Tätä kautta kulttuuri antaa merkityksen ja ennustavuuden päivittäiseen elämään. Kun opitaan, mikä toimii yrityksen sisällä, kehitetään uskomuksia ja olettamuksia, jotka ennen pitkään unohtuvat mielistä ja muovautuvat piileviksi säännöiksi siitä kuinka toimia, miten käsitellä asioita ja miten tuntea.



Kulttuurin laajuus tulee esille, kun ryhmä oppii selviytymään ympäristössään. Se oppii tärkeät selviytymistavat sisäisissä ja ulkoisissa ihmissuhteissa. Näihin tapoihin vaikuttavat olettamukset ja uskomukset. Kulttuurin pysyvyys ilmenee, kun ryhmän jäsenet tahtovat pitää kovasti kiinni itse muodostamistaan olettamuksista. Kulttuuri luo ryhmälle merkitystä ja ennustettavuuden, jota ryhmän jäsenet arvostavat. Ihmiset eivät halua elää ennalta arvaamattomien tilanteiden ympäröimänä. (Schein 1999, 41.)

Määritelmien moninaisuus kuvaa yrityskulttuuritutkimuksien hajanaisuuden. Yhtä ja selkeää määritelmää ei siis yksinkertaisesti ole.

Edellä mainituiden määritelmien keskeisimmät ominaisuudet voidaan kuitenkin tehdä yhteenvetona:

1. Yrityskulttuuri syntyy yrityksen historian aikana ja se pysyy lähes samanlaisena, siitä syystä sen muuttaminen on lähes mahdotonta.
2. Yrityskulttuuri on opittua.
3. Yrityskulttuuri pitää sisällään arvoja, perusolettamuksia yrityksen ja sen työntekijöiden käyttäytymisestä ja tavoista.
4. Yrityskulttuuri vaikuttaa tiedostamattomasta näkyvää, ihmisten toimintaan, käyttäytymiseen ja ajattelutapoihin.

### **Yrityskulttuurin ilmentyminen ja merkitys**

Yrityskulttuuri näkyy kahdella eri tavalla: ulkoisina ja näkyvinä merkkeinä sekä näkymättöminä normeina ja arvostuksina. Näkyvät merkit ovat kaikki mitä voidaan koskettaa ja nähdä, kuten arkkitehtuuri, sisustus ja mainosmateriaalit. Ulkoisten merkkien ymmärtäminen on helpompaa kuin abstraktisten normien, joita ovat auktoriteetit, valta, johtaminen, päätöksenteko ja tapa tehdä työtä joko yksin tai ryhmässä. Yrityksen kannalta on tärkeänä omata oma yrityskulttuuri, sillä se on kuin liima yhtiön sisällä ja myös taustatuki asiakassuhteissa ja muihin yrityksen ulkopuolella oleviin sidosryhmiin. (Mikluha 1996, 200.)

### **Yrityskulttuurin muuttaminen ja johtaminen**

Schein (1999, 41) mukaan yrityskulttuuria voi muuttaa, mutta se ei ole helppoa. Mahdollisista muutoksista tulee ryhmän jäsenille ahdistusta ja muutos koetaan hyökkäyksenä pysyvimpien ja pyhimpien osien kimppuun.

Kotter ja Heskett (1992, 12) mainitsee, että yrityskulttuuria on mahdollista muuttaa, mutta se on monimutkainen ja aikaa vievä prosessi. Lisäksi se vaatii erinomaista johtajuutta, joka on kuitenkin täysin erilaista verrattuna normaaliin johtamiseen. Johtamiseen tarvitaan asiaan liittyvä visio, jota kohti voidaan mennä ja johon alaiset voivat tukeutua.

Yrityskulttuurin johtamisen suurin kompastuskivi on, että ei ymmärretä, kuinka moninainen kulttuuri on. Ilmiön pinnallinen arvioiminen ja käsittely ei tuo toivottua tulosta. Johtamista auttaa, kun ymmärtää sen syvyyden, laajuuden ja pysyvyyden. (Schein 1999, 202.)

### **3.2 Kansainvälistyminen**

Kansainvälistyminen tai kansainvälisyys on terminä laaja yleiskäsite. Taloussanoma-lehden verkkosivuston sanakirja (2012) määrittelee kansainvälistymisen (internationalization) seuraavalla tavalla: ”Yritystoiminnan siirtyminen kansainväliseksi kaupassa, valmistuksessa, rahoituksessa ja työvoiman käytössä”.

Ahokankaan ja Pihkalan (2002, 62) mielestä kansainvälistymisessä on kyse tapahtumasarjasta, joka etenee vaihe vaiheelta ja vähitellen. Ahokankaan ja Pihkalan mukaan Johansson ja Mattsson (1988) määrittelevät kansainvälistymisen ”Kansainvälistyminen on prosessi, jossa kehitetään liikesuhteita toisiin maihin joko laajentamalla uusiin verkostoihin, tunkeutumalla syvemmälle verkostoihin tai integroimalla verkostoja toisiinsa” (mts. 62).

### **Kansainvälistymisen syyt**

Kansainvälisen toiminnan aloittamista perustellaan monin eri syin. Yleisempiä syitä ovat kasvuhalukkuus, kotimaan kysynnän pienuus tai laatu, kilpailukyvyn säilyttäminen, kotimaan kysynnän lasku. Muita syitä voi olla kotimaan kyllästyminen (tarjontaa on liikaa verrattuna kysyntään), vapaa kapasiteetti (yrityksellä on mahdollisuus valmistaa enemmän kuin on kysyntää kotimaassa), kausivaihtelut tai satunnaiset kaupat. (Fintra 2003, 9-10.)

### **Kansainvälistyvän yrityksen yrityskulttuuri**

Ei ole yksiselitteisiä vaatimuksia sille millainen kansainvälistyvän yrityksen yrityskulttuurin tulisi olla. Asiaan vaikuttaa yrityskulttuurin määrittelyn vaikeus. On kuitenkin joitakin seikkoja, jotka auttavat yrityksen kulttuuria sopeutumaan uusiin käytäntöihin johtamisen kautta.

Kotter ja Heskett (1992, 7,15–16) mukaan vahvalla yrityskulttuurilla on ominaista, että alaisten ideat ja ratkaisut perustuvat johtajan vision, liiketoimintastrategiaan tai filosofiaan. Heidän mielestään ominaista vahvalle kulttuurille on, että suurin osa yrityksen johdosta omaa samat arvot ja metodit johtaa alaisia. Uudet alaiset oppivat nämä arvot nopeasti, joka auttaa yritystä pysymään yhtenäisenä. Vaikka yrityksessä vaihtuisi johtaja, vahva kulttuuri ei siitä muuttuisi, sillä kulttuurin juuret ovat syvällä. Vahvan yrityskulttuurin etuna on se, että yritystä on helpompi johtaa, koska alaisten ja johtajien näkemykset ovat samankaltaisia, myöskään johtamistavoissa ei ole suuria eroavaisuuksia.

### 3.3 Kiinalaisen yrityskulttuurin ominaispiirteitä

Tässä tarkastellaan kiinalaisen organisaatiokulttuurin erityispiirteitä. Kiinalaisten ja länsimaalaisten yritysten kulttuureissa on paljon eroavaisuuksia. Aiempien tutkimuksien mukaan Kiinalaiselle yrityskulttuurille ominaista ovat hierarkkisuus ja kasvojen menettämisen pelko. Seuraavaksi avaan tarkemmin erityispiirteet ja niihin liittyvät käsitteet.

#### **Hierarkkisuus**

Hierarkia tarkoittaa Mot-sanakirjan (2012) mukaan arvoasteikkoa tai arvojärjestystä. Tässä opinnäytetyössä käytetään hierarkiaa kuvaamaan yrityksen työntekijöiden ja johtajien eriarvoisuutta.

Monien tutkimuksien mukaan Kiinalaiset arvostavat hierarkiaa enemmän kuin länsimaalaiset. Kiinalainen kulttuuri hyväksyy sosiaalisen eriarvoisuuden, mikä näkyy hierarkkisena järjestyksenä yhteiskunnassa. Kiinassa suhteilla ja yrityksen maineella on tärkeä rooli menestyksen kannalta. Yleisesti kiinalaiset yritykset ovat kuin perheitä ja johtaja on kuin isä, jota arvostetaan ja kunnioitetaan. (Wang 2003, 20; Mikluha 1996, 201.)

Kiinalaiseen yrityskulttuuriin kuuluu hyvin vahvasti hierarkia, joka ilmenee monella eri tavalla yrityksen elämässä ja toiminnassa. Jokaisella työntekijällä on oma hierarkkinen asema, joka pohjautuu jo varhain opittuun käsitykseen ihmisten eriarvoisuudesta. Johtajan tehtävä ja vallan merkki on tehdä päätöksiä ja antaa alaisilleen käskyt ja ohjeistukset. Kiinassa työntekijöiden näkökulmasta huonoksi johtajaksi luokitellaan henkilö, joka ei anna käskyjä eikä ohjeita tai ei tee päätöksiä itsenäisesti. Alaiset valmistelet useasti tulevia päätöksiä koskevat dokumentit, kuten sopimukset ja asiakirjat, mutta esimies on aina se, joka sanoo viimeisen sanan ja antaa hyväksynnän. (Mikluha 1996, 208, 226–227.)

Kauhanen (1996,111) kertoo, että Kiinalaisessa yrityksessä työntekijät ovat täysin riippuvaisia esimiehestään, joka päättää alaisten työtehtävät ja ajankäytön. Alaiset odottavat saavansa henkilökohtaiset toimintaohjeet esimieheltään, jos tarkkoja ohjeita ei ole, työntekijät eivät tee mitään. Oma-aloitteisuutta ei pidetä hyveenä eikä yrityksissä kannusteta vastuunottoon.

Kiinassa on sanonta, joka kuvastaa hyvin kiinalaisen yhteiskunnan arvojärjestelmää ja järjestystä: *Jun jun chen chen fu fu zi zi*. Tämä tarkoittaa, että kun kuningas on kuningas, ministeri on ministeri, isä on isä ja poika on poika, silloin yhteiskunnassa on järjestys. (Gallo 2011, xx.)

### **Kasvot ja niiden menettämisen pelko**

Käsitteenä ”kasvot” (kiinaksi Mianzi) kuvaa, millainen on henkilön arvostus ja mainetta ryhmässä. Sosiaalisessa kanssakäymisessä kasvot voidaan ansaita, antaa, säilyttää tai menettää. Kiinalaisille nolaamiseksi tuleminen tai toisen nolaaminen on vakava asia, koska silloin on vaarana menettää kasvonsa muiden ryhmän jäsenten edessä. (Pietarinen 2010, 52; Kauhanen 1996, 109.)

Siitä syystä Kiinalaiset eivät mielellään tee suosituksia tai ehdotuksia julkisesti, ja sanattomien vihjeiden ymmärtäminen on tärkeää. Alaiset eivät myöskään esitä omia ideoitaan, jotteivät nola ylempiään tai itseään. Kasvojen menettämisen pelko ilmenee yrityskulttuurissa myös vastuun pakoiluna, passiivisena käytöksenä ja mahdollisten ongelmien myöntämättä jättämisenä. He pyrkivät välttämään kaikki tilanteet, joista heitä voidaan myöhemmin arvostella. Kiinassa ajatellaan päätöksen teosta, että sen mukana tulee myös riski joutua kritiikin kohteeksi, jos tekee väärän päätöksen. Siitä syystä jokainen yrityksessä työskentelevä päällikkö siirtää vastuun mahdollisimman korkealle, jotta säilyttäisi kasvonsa. Tästä syystä yritykset ovat hyvin byrokraattisia ja pientenkin asioiden päättäminen voi viedä yllättävän kauan aikaa. (Mikluha 1996, 208, 226–227; Kauhanen 1996, 111.)

## 4 TUTKIMUKSEN KOHDE, MENETELMÄ JA TOTEUTUS

### 4.1 Kohdeyrityksen esittely

Tutkimus rajattiin käsittelemään vain yhtä yrityksen toimipistettä, sillä koettiin sen tuovan yhtä kattavasti tietoa tutkittavan aiheen kannalta. Yrityksen toiveena oli saada mahdollisia kehittämisajatuksia, jotta he voisivat parantaa yrityksen toimintaa kansainvälistymisen kannalta. Tutkimuksen kohdeyritys on insinööritoimisto Shanghaista, jossa tämän opinnäytetyön tekijä suoritti työharjoittelun vuonna 2011. Tästä syystä kirjoittajalla on myös omakohtaista kokemusta kyseisen yrityksen toiminnasta. Toisin sanoen tutkimuksen tekijä on päässyt kosketuksiin ilmiön kanssa ja päässyt sisälle yrityksen ajatusmaailmaan. Tällä kyseisellä insinööritoimistolla on johdon mukaan haasteita saada kiinalaiset työntekijät toimimaan kansainvälisten asiakkaiden vaatimalla tavalla.

Insinööritoimisto on perustettu vuonna 1997, ja se tarjoaa monenlaisia palveluja. Pääpainopiste on kuitenkin petrokemiallisten ja öljynjalostuksessa käytettävien teknisten laitteiden ja rakennuksien suunnittelu, konsultointi, rakentaminen ja näihin liittyvä koulutus sekä tutkimus. Yrityksen asiakkaat ovat teollisuuden eri aloilta, esimerkiksi kemianteollisuuden. Tällä hetkellä suurin osa yrityksen liikevaihdosta kertyy maan sisäisestä liiketoiminnasta. Lähivuosina yrityksellä on tarkoitus aloittaa liiketoiminta ulkomaalaisten yritysten kanssa.

Kohdeyrityksen Shanghaiin pääkonttorissa työskenteli tätä tutkimusta tehtäessä vuonna 2011–2012 yli 150 työntekijää. Yrityksen suotuisat olosuhteet talouden näkökulmasta kasvattaa henkilöstömäärää joka vuosi nopeaa tahtia. Vuoden 2011 keväällä yritys palkkasi uusia työntekijöitä 40 henkeä ja saman vuoden syksyllä yli

30. Yli puolet uusista työntekijäistä ovat vastavalmistuneita nuoria. Kohdeyritys pyrkii palkkaamaan uudet työntekijät suoraan yliopistosta, koska silloin he eivät ole vielä oppineet perinteisen kiinalaisen yrityksen kulttuuria. Yrityksellä on toimipisteitä ympäri Kiinaa, kuten Pekingissä ja Nantongissa (Jiangsun provinssissa). Yrityksellä on myös yksi toimipiste Kiinan rajojen ulkopuolella Yhdysvalloissa Houstonissa, joka on erikoistunut öljynporauslaitteisiin.

## 4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tässä osiossa perehdytään tutkimusmenetelmiin ja prosesseihin. Tarkoitus on myös antaa syvempää tietoa tutkimuksen toteuttamisesta ja tärkeimmistä käsitteistä.

Schein (1999, 78) mielestä yrityskulttuuria on vaikea tutkia juuri piilevien olettamuksien takia. Arvojen ja olettamuksien takia tutkimusta ei voi tehdä kyselylomakkeella. Parempi vaihtoehto on esittää laajoja kysymyksiä organisaation eri alueista ja havaitsemalla, mistä asioista selkeästi ollaan yhtä mieltä. Ei ole myöskään varmuutta siitä, kuinka vastaajat ymmärtävät ja tulkitsevat kysymykset. Tutkimukseen voi vaikuttaa myös anonymiteetin suoja tai sen puuttuminen, sillä vastaaja ei ole välttämättä valmis kertomaan syvempiä ajatuksiaan.

Opinnäytetyöhön valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä, koska tarkoituksena oli selvittää, mitkä ovat kansainvälistyvän Kiinalaisen yrityksen haasteet yrityskulttuurin näkökulmasta. Tähän tarkoitukseen parhaiten sopi laadullinen, koska tutkimuksessa tutkitaan todelliseen elämään liittyvää ilmiötä. Tutkimuksessa oli myös tarkoituksena päästä pintaa syvemmälle, siksi laadullinen tutkimus sopi tähän tarkoitukseen kaikkein parhaiten.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 161, 164) määrittelevät laadullisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoittavan konkreettisen elämän todellisuuden kuvaamista. Laadullinen tutkimus on kokonais-

valtaista ja sitä ei voi jakaa osiin. Tutkimuksessa on tarkoituksena enemmänkin löytää uusia tosiasioita kuin vanhoja ja tiedossa olleita väittämiä. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara mainitsevat, että tutkimuksen kohdejoukko on tärkeää valita hyvin ja tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.

Aineisto laadullisessa tutkimuksessa perustuu kirjoitettuihin teksteihin ja sanoihin, eikä numeraaliseen aineistoon. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on kuin instrumentti ja kohdejoukko on ”ääni”. Laadullisen tutkimuksen tutkimuslajeja ovat lomakehaastattelu (strukturoidu haastattelu), teemahaastattelu ja avoin haastattelu. (Hirsjärvi ym. 2009, 209; Kananen 2008, 27.)

Tähän opinnäytetyön valittiin haastattelumenetelmäksi teemahaastattelu eli puolistrukturoidu haastattelu. Teemahaastattelu sopi parhaiten tutkimukseen sen ja luonteeseen. Teemahaastattelu sopi myös siksi, että se on mahdollisimman avoin menetelmä haastateltavia ajatellen.

Teemahaastattelussa haastateltavat voivat vapaasti kertoa omia ajatuksiaan ja tutkija voi tarkentaa tai selventää saatavia vastauksia. Teemahaastattelussa ei käytetä kysymyksiä, vaan kyseessä on teema- alueluettelo, joka on muistilistana haastattelutilanteessa. Teemarunko kootaan teoriasta esille tulleista pääkohdista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66, 47–48.)

### 4.3 Haastattelut

Tutkimuksen teemahaastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluina yrityksen tiloissa elokuussa 2011. Haastatteluihin osallistui neljä eri henkilöä ja haastattelut käytiin yhden viikon sisällä. Jokainen haastattelu kesti noin tunnin. Haastatteluissa käytävät teemat rakennettiin tietoperustan perusteella, kuten kiinalaisen yrityksen kulttuurin ominaispiirteistä (kts. liite 1). Haastattelut pidettiin erillisissä neuvottelutiloissa, jotta välttyttäisiin mahdollisilta häiriötekijöiltä ja keskey-



tyksiltä. Pääosin haastattelut toteutettiin englannin kielellä, mutta yhden osallistujan kohdalla mukana oli myös tulkki, joka auttoi joidenkin vaikeampien määritelmien kääntämisessä osallistujan omalle äidinkielelle.

Haastatteluissa keskityttiin luomaan rauhallinen ja vapaa ilmapiiri, jotta haasteltavat pystyivät kertomaan vapaasti mielipiteensä. Heitä myös rohkaistiin vastaamaan mahdollisimman totuudenmukaisesti. Aluksi käytiin läpi jokaisen työntekijän tausta ja asema yrityksessä. Tämän jälkeen keskusteltiin haastatteluun valituista teemoista (liite 2).

Tutkimukseen osallistuivat insinööritoimiston omat työntekijät. Tutkimuksen valittiin neljä henkilöä. Osallistujat valittiin tarkkaan ja tiettyjen vaatimusten perusteella, jotta saataisiin mahdollisimman tarkkaa tietoa ja aineistoa joka vastaa hyvin todellisuutta. Valintaperusteena oli johtavassa asemassa oleminen, sillä koettiin, että siitä olisi hyötyä haastattelutilanteissa. Tällainen henkilö oli esimerkiksi osaston päällikkö, kuten markkinointiosaston päällikkö. Osallistujilta toivottiin kansainvälistymismyönteisyyttä ja muutostahtoisuutta. Valitut henkilöt ovat yrityksen hierarkiassa hyvin korkealla ja arvovaltaisia, mutta omaavat hyvät välit alaisiin ja ylimpään johtoon.

Valittujen kriteerien täytyminen oli tärkeätä tutkimuksen onnistumisen kannalta, sillä Kiina on korkean hierarkian maa, ja eivätkä alaiset yleisesti tee päätöksiä, ehdotuksia tai kerro avoimesti mielipiteistään. Tärkeätä oli, että osallistuja pystyi puhumaan mahdollisimman vapautuneesti haastattelun ajan. Yksi tärkeimmistä kriteereistä oli, että osallistuja osasi sujuvasti englantia. Näin haastattelut pystyttiin suorittamaan onnistuneesti ja välttymään mahdollisilta väärinymmärryksiltä.

Tutkimuksen osallistujat olivat iältään 27– 51-vuotiaita naisia ja miehiä. Ensimmäinen osallistuja oli koulutukseen insinööri, joka johtaa kehittämisosastoa. Toinen osallistuja on koulutukseltaan dip-

lomi-insinööri ja hän johtaa tutkimusosastoa. Kolmas osallistuja oli koulutukseltaan liiketalouden maisteri ja johtaa markkinointiosastoa. Hän on myös asunut Yhdysvalloissa kahden vuoden ajan. Neljäs osallistuja oli opiskellut liiketaloutta yliopistossa ja johtaa HR-osasto (Human Resources). Koska kaikki haastateltavat toimivat eri työtehtävissä ja ovat tekemisissä eri ihmisten kanssa, saadaan aineistoon monta näkökulmaa.

Haastateltavien pieni määrä selittyy sillä, että moni yrityksen työntekijöistä ei omaa kovin vahvaa englannin kielen taitoa. Taas henkilöt, jotka pystyvät kommunikoimaan vieraalla kielellä kiitettävästi, eivät halunneet osallistua tutkimukseen, sillä kokivat tilanteen ahdistavaksi tai epämukavaksi.

#### 4.4 Aineiston käsittely

Teemahaastatteluista saadusta aineistosta valitaan tutkimuksen kannalta oleelliset asiat ja jätetään ylimääräiset pois. Näin pyritään saamaan tutkimuksen kannalta tärkeimmät asiat. Tämän jälkeen teemoittelu ja analysointi on helpompaa. Teemoittelulla tarkoitetaan aineiston ryhmittelyä eri aihepiireihin. Teemoittelu on mm. teemahaastattelun yksi analyysitapa. (Kananen 2008, 91.)

Haastatteluista saadun materiaalin perusteella pyritään saamaan selville yrityksen mahdolliset haasteet yrityskulttuurin näkökulmasta, jotka vaikuttavat kansainvälistymiseen. Toinen selvitettävä asia oli missä määrin kiinalaisen organisaatiokulttuurin ominaispiirteistä on haittaa kansainvälistymiselle. Haastatteluista yksi pystyttiin tallentamaan ja muut keskustelut tehtiin muistiinpanoilla. Tallennettu haastattelu litterointiin eli äänitallenne kirjoitettiin puhtaaksi tekstimuotoon. Tämän jälkeen saadusta aineistosta poimittiin yhteiset piirteet ja mahdolliset kehitysehdotukset. Aineisto voidaan pitää luotettava, koska se alkoi toistaa itseään ja eikä haastatteluun osallistujilta tullut juurikaan erilaisia mielipiteitä aiheista.

## 5 YRITYKSEN TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKEMYKSIÄ KANSAINVÄLISTYMISESTÄ

Haasteltavien näkemykset haluttiin saada teemarungossa esille tulevista aiheista, kiinalaisen yrityskulttuurin ominaispiirteistä, kuten hierarkia ja kasvojen menettäminen. Heidän kanssaan käsiteltiin myös mahdolliset ongelmat kansainvälistymisen näkökulmasta ja kehitysideat.

### **Hierarkisuus**

Kysyttäessä haastateltavilta yrityksen hierarkiasta ja sen muuttamisesta he olivat asiasta yhtä mieltä, että yrityksessä on vahva hierarkia ja sitä ei voi muuttaa. Tutkimusosaston päällikkö kertoi, että yrityksessä on vahva hierarkkinen rakenne. Hän koki, että hierarkia on mahdollinen ongelma kansainvälistymisen näkökulmasta. Hänen mielestä hierarkia johtuu Kiinan voimakkaasta historiallisesta taustasta. Hänen mukaansa sitä ei voi muuttaa taikka poistaa, koska se on osa Kiinalaista yrityskulttuuria. Muut haastateltavat olivat samaa mieltä yrityksen hierarkisesta rakenteesta ja sen muuttamisesta. Haastatteluissa tuli myös esille, että yritys on hyvin byrokraattinen ja haastateltavat kokivat, että sen valtaetäisyyttä ei voi muuttaa. Haastateltavat kertoivat, että tämä asettelu tuntuu heistä hyvältä ja jos sitä muutettaisiin yrityskulttuurin tunnelmasta ja ilmapii-ristä tulisi epämukava. Jotkut haastateltavista eivät voineet edes ajatella, että yrityksessä ei olisi valtaetäisyyttä niin, että lähes kaikki työntekijät olisivat tasavertaisia. Hierarkia tuo yrityksen kulttuuriin varmuuden toimia oikein.

Hierarkiasta puhuttaessa ilmeni myös, että yrityksessä on vahva arvoasteikko ja statuksen tavoittelu on tärkeää. HR-osaston päällikkö kertoi omasta urastaan yrityksestä ja kuinka hän on saavuttanut nykyisen asemansa. Hän kertoo statusajattelusta:

*”Tietyn statuksen ja muiden kunnioituksen saaminen ei ole helppoa. Sen eteen pitää tehdä työtä. Ulkomaalaistenhan ei tarvitse välittää statuksesta. Ulkomaalainen on meidän silmissä arvoasteikon ulkopuolella.”*

Kaikki haastellut olivat sitä mieltä, että hierarkia ilmenee myös johtajuudessa. Markkinointiosaston päällikkö avasi tämän hetken tilannetta kertomalla, että alemman tason työntekijöiden ja ylimmän johdon välillä on suuri kuilu. Hän ajatteli, että keskitason johdon pitäisi tehdä jotain pienentääkseen tätä kuilua. Kehittämisosaston päällikkö kertoi, että yritys on palkannut uusia työntekijöitä paljon. Hänen mielestään uusien työntekijöiden palkkaus ei ole lisännyt tehokkuuden tasoa, vaan tilanne on muuttunut päinvastaiseksi. Ongelma selittyy sillä, että uudet työntekijät eivät ole saaneet tarpeeksi ohjausta ja siksi eivät tiedä mitä tehdä: ”Ei keskijohdolla ole aikaa huolehtia uusista tulokkaista ja perehdyttää niitä.”

Kehittämisosaston päällikkö myös mainitsi, että uudet työntekijät joutuvat itse ottamaan selvää, kuinka asiat ovat tapa hoitaa ja kyselevät toisiltaan. Hän koki, että tämä vie liian paljon aikaa ja tehokkuutta. Hän ehdotti, että yrityksessä olisi hyvä olla joku, jonka työtä olisi uusien työntekijöiden ohjaus, kuten mentori tai ohjaaja. Hän oli varma, että tämä mahdollisuus auttaisi parantamaan yrityksen tehokkuutta.

HR-osaston päällikkö mielestä yrityksessä päätökset tehdään liian hitaasti, koska ne tehdään vain ylimmässä johdossa ja harvojen päättäjien voimin. Hän sanoi, että tämä pohjautuu hierarkiaan ja tätä käytäntöä ei voi muuttaa, koska se on osa Kiinalaista kulttuuria.

### **Avoin kommunikointi**

Haastateltavilta kysyttiin, minkälainen ilmapiiri yrityksessä on viestinnän näkökulmasta ja pystyvätkö he ilmaisemaan mielipiteitään ja ajatuksiaan vapaasti. Kolme neljästä vastasi, että yrityksen ilmapiiri viestinnän suhteen on melko tiukka ja se saattaa olla ongelma kan-

sainvälistymisen näkökulmasta. He kertoivat, että tuntevat sellaiset tilanteet epämukaviksi, jossa kuuntelija on vieras tai ulkomaalainen. Heidän mukaansa asiaan vaikuttaa kasvojen menettämisen pelko. He myös myönsivät, että pelkäävät tekevänsä virheitä, kun puhuvat englantia. Markkinointiosaston päällikön mielestä yksi yrityksen suurimmista haasteista on, että työntekijät eivät halua puhua mielellään englantia:

*He ovat liian ujoja puhumaan englantia. Jotkut ovat opiskelleet englantia jo 8-vuotiaasta asti, mutta eivät halua puhua sitä. Kai se johtuu siitä, että pelkää tekevänsä kielipillisiä virheitä.*

Kehittämisosaston päällikkö kertoi, että kouluissa ei opeteta englantia tarpeeksi hyvin.

*Opettajat eivät opeta lausumaan sanoja. Koulussa opit kirjoittamaan ja lukemaan, mutta et puhumaan. Minusta olisi hienoa oppia lausumaan englantia ilman kiinalaista korostusta. Silloin tuntisin itseni itsevarmemmaksi.*

Päällikkö mainitsi myös, että kiinalaiset vastaavat tuntemattomalle hieman hitaammin, koska haluavat olla varmoja antamastaan vastauksesta: ”Kiinalainen miettii aina kolme kertaa ennen kuin vastaa.”

Tämä piirre tuli myös haastattelutilanteissa esille useasti, sillä moni haastateltava antoi oman vastauksen pienellä viiveellä. Tämä oli merkki siitä, että vastaaja ei ollut täysin varma, kuinka vastata kysymykseen. Ollessaan vastauksesta varma haastateltava kertoi sen paljon nopeammin.

HR-osaston päällikön mukaan olisi tärkeää, että alaiset kävisivät englannin kielen tunneilla, jotka yritys on järjestänyt heitä varten. Hänen mielestään ongelma on se, että osastojen johtajat eivät kannusta tarpeeksi työntekijöitään osallistumaan näille tunneille. Toinen ongelma on se, että englannin kielen opiskelu tapahtuu liian isoissa ryhmissä. Tuntien sisältö koostuu enimmäkseen puheharjoituksista. Tästä syystä moni tuntee olonsa epämukavaksi puhues-

saan tuntemattomille. Hänen mielestä olisi tärkeää, että yrityksessä pystytettäisiin kommunikoimaan englannin kielellä vapautuneesti. Tulevaisuudessa tulee olemaan tilanteita, jolloin esimerkiksi insinöörien pitää keskustella ulkomaalaisten asiakkaiden kanssa erinäisistä projekteihin liittyvistä asioista.

Markkinointiosaston päällikön mielestä yrityksessä ei olla valmiita antamaan palautetta ja ottamaan sitä vastaan. Hänen uskoo, että palautteen antaminen on erittäin tärkeää, mutta Kiinalaiset eivät uskalla sanoa jos jossain on vikaa. He pelkäävät, että heitä jollain tavalla rangaistaan. Päällikkö oli sitä mieltä, että palautteen antaminen kehittäisi yritystä avoimempaan kommunikointiin. Hän ehdotti, että aluksi yrityksessä voitaisiin ottaa käyttöön kirjalliset palautteet.

### **Vastuunotto**

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin vastuun jakautumisesta, vastuunottamisesta ja toisen auttamisesta. Kaksi neljästä olisi sitä mieltä, että yrityksessä ei ole sellaista kulttuuri, jossa autettaisiin toisia vapaaehtoisesti. Kehittämisosaston päällikkö kertoi, että yrityksen suurimmat ongelmat ovatkin juuri edellä mainitut. Hän halusi tarkentaa, miten nämä tulevat esille. Hänen mielestään auttamisen asenne puuttuu yrityksestä kokonaan. Hän tarkoittaa, että työntekijät keskittyvät vain tekemään työtään eivätkä oikeastaan välitä, vaikka joku pyytäisi heidän apuaan. He eivät vapaaehtoisesti tarjoa apuaan ja avunpyyntöihin he vastaavat, että ovat liian kiireisiä. Päällikön mielestä asenteeseen olisi hyvä saada muutosta, koska esimerkiksi isot projektit vaativat toisten osastojen apua. Hänen mielestään olisi hyvä, jos projekteissa voitaisiin auttaa toisia vapaaehtoisesti yli omien osastojen rajojen. Hän kertoi, että asenteen muuttuminen koko yrityksessä oli askel eteenpäin. Vapaaehtoinen yhteistyö osastojen välillä auttaisi projektien nopeamman valmistumisen ja yhteydenpidon asiakkaisiin.

Toinen merkittävä ongelma kehittämisosaston päällikön mielestä oli vastuunotto. Hän sanoi, että työntekijät yleensä pelkäävät ottaa vastuuta erilaisista projekteista ja muista työtehtävistä, joissa on mahdollisuus epäonnistua esimerkiksi projektipäällikkönä. Työntekijät pelkäävät, että jos jokin menee pieleen, heitä rangaistaan siitä. He eivät myöskään myönnä rehellisesti heidän vastuutaan jo tapahtuneeseen virheeseen. Tämä johtaa toisten syyttelyyn, jotta välttyttäisiin kasvojen menetykseltä ja rangaistukselta.

Tutkimus- ja kehittämisosastojen päälliköt olivat samaa mieltä siitä, että vastuu ei jakaudu tasaisesti yrityksessä. Tutkimusosaston päällikkö kertoi, että jotkut henkilöt ovat yllirasittuneita suuren vastuun ja työmäärän takia. Toiset taas eivät ole mistään vastuussa ja ovat tehottomia ja heidän suorituskäytöksensä on alhainen. Hän selitti, että tilanne johtuu siitä, että ei ole tarpeeksi lahjakkaita tiiminjäseniä ja että vastuu menee niille henkilöille, joilla on siihen pätevyys.

### **Haasteet**

Kysyttäessä haastateltavilta, mitkä ovat heidän mielestään mahdolliset haasteet kansainvälistyksen näkökulmasta pohjautuen yrityksen kulttuuriin. Kaikki haastateltavat totesivat, että yrityksen kulttuurissa on monia esteitä kansainvälistymisen näkökulmasta. He kertoivat jo aikaisemmin mainittujen haasteiden lisäksi yrityksen olevan enemmän työtavoiltaan ja kulttuuriltaan valtion omistavan yrityksen kaltainen kuin yksityisen yrityksen. Markkinointiosaston päällikkö kertoi, että tämä saattaa johtua siitä, että suurin osa yrityksen työntekijöistä on työskennellyt aikaisemmin valtion omistamassa yhtiössä.

Toinen haaste koettiin olevan oppien jakamisessa. Tutkimusosaston päällikkö sanoi, että ihmiset eivät halua jakaa tietämystään tai taitojaan muille. Heistä tuntuu, että jos he jakavat tietämyksen muiden kanssa, silloin he antavat osaamisen pois. He eivät halua menettää osaamistaan, sillä se tuo turvaa ja he kokevat sitä kautta, että heitä tarvitaan: ”*Two minds think better than one*”. Päällikkö

kertoi, että yritykseen olisi hyvä saada kulttuuri, jossa toisille voisi jakaa omaa tietämystään niin, että ei pelätä menettävänsä omaa ammattitaitoaan.

### **Työntekijöiden kansainvälistymisen kehitysideat**

Lopuksi kysyttiin haastatteluun osallistujilta, mitkä olisivat heidän mielestään kansainvälistymistä hyödyttävät asiat ja mahdolliset kehitysideat.

Kehittämisosaston ja HR-osaston päälliköiden mielestä yrityskulttuuri voisi olla avoimempi. Avoimemmasta kulttuurista olisi apua monella tapaa. He sanoivat, että yrityksen työntekijät eivät ole kiinnostuneita oppimaan toisistaan uusia asioita tai oppimaan toisten virheistä tai onnistumisista. Työntekijät eivät vain yksinkertaisesti ole kiinnostuneita toisten elämästä ja kokemuksista. He mainitsivat, että onnistumisista ja virheistä voisi toisen kautta oppia paljonkin. Samojen virheiden tekeminen voisi vähentyä ja onnistumia tulisi enemmän, jos jaettaisiin tietoa ja oltaisiin toisista kiinnostuneita.

Markkinointiosaston päällikkö totesi, että työntekijöillä on melko heikko tietämys muiden maiden kulttuureista. Hänen mielestään tietämyksestä olisi paljon apua kansainvälistymisessä, kuten liiketapaamisissa ja yhteyden pidossa ulkomaalaisiin asiakkaisiin: *”Maat joiden kanssa teemme jo kauppaa olisi kaikkien hyvä tietää.”* Osaston päällikkö näki kulttuureista oppimisen tärkeänä myös siitä syystä, että se auttaisi muita työntekijöitä asennoitumaan kansainvälistymiseen positiivisemmin.

Tutkimusosaston päällikkö kertoi, että työntekijät odottavat aina käskyjä, kuinka toimia. Hän toivoi, että keskitason johdolle ja alemman tason työntekijöille pidettäisiin koulutus, jossa olisi mahdollista oppia itsensä johtamisesta. Hän korosti, että vaikka yrityksen kulttuuri on vahvasti hierarkkinen, ei koulutuksesta ainakaan haittaa voisi olla.



**Reliabiliteetti ja validiteetti**

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 231- 233) kertoivat, että tutkimuksessa pyritään mahdollisimman luotettaviin ja päteviin tuloksiin. Tarkastikin tehdyssä tutkimuksessa tulosten taso voi vaihdella. Heidän mukaansa laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteettia (luotettavuus) ja validiteettia (pätevyys) on hankala mitata tarkkaan. Tutkijan tulee olla tarkkana koko tutkimuksen ajan ja sen jokaisessa vaiheessa. Tärkeitä on myös tuoda esille missä olosuhteissa aineistoa on kerätty.

Haastattelujen tulokset eivät pienen (4 henkilöä) otannan takia ole yleistettävissä muihin kiinalaisiin yrityksiin tai edes Kiinan laajuudessa vertailussa. Haastattelujen tulokset kertovat lähinnä yksittäisten työntekijöiden mielipiteistä kohdeyrityksen kansainvälistymisen haasteista ja yrityskulttuurista.

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä ovat Kiinalaisen yrityksen kansainvälistymisen haasteet yrityskulttuurin näkökulmasta sekä onko kiinalaisen yrityskulttuurin ominaispiirteistä haittaa kansainvälistymiselle. Tutkimuksesta tulleiden näkemysten merkitys kiinalaiselle yritykselle oli huomattava, sillä niiden avulla he voivat kehittää yrityksen toimivuutta. Opinnäytetyön aihevalinta oli onnistunut ja ajankohtainen, sillä kiinalaisten yrityksen nopea kasvu ja maan vahva taloudellinen tilanne on herättänyt mediassa paljon kiinnostusta. Tämän aiheen käsittely on entisestään lisännyt tekijän kiinnostusta maata kohtaan ja vaikuttanut kirjoittajan näkemykseen tulevaisuuden suunnitelmien suhteen.

Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltui tähän opinnäytetyöhön hyvin. Tutkimuksen aihe vaikutti alussa lähes mahdottomalta tutkia juuri aikaisempien tutkimuksen puuttuessa. Aikaisempia tutkimuksia aiheesta ei ole tehty, niinpä opinnäytetyön tietoperusta pohjautui yrityskulttuuriin, kansainvälistymiseen ja kiinalaisen yrityksen ominaispiirteisiin tarkasteluun. Nämä aiheet osoittautuivat sopiviksi teemahaastattelujen pohjaksi. Vaikka tutkimukseen osallistui neljä henkilöä, tuli haastattelussa runsaasti ja kattavasti tietoa. Haastatteluaineistosta pystyttiin muodostamaan yrityksen haasteet.

Haastattelujen perusteella todettiin, että Kiinalaisen yrityksen haasteita ovat vastuun välttely, pieni kiinnostus oppia englantia, vähäinen tietämys muista maista, työntekijöiden haluttomuus jakaa tietämystään muille ja avoimen viestinnän puuttuminen. Tämän perusteella voidaan todeta, että näiden vaikutus kansainvälistymiseen on jossain määrin merkittävä, sillä nämä vaikuttavat yrityksen yleiskuvaan jonka antavat asiakkailleen ja palvelun tehokkuuteen.

Haastatteluissa esille tulleet ajatukset ja mielipiteet pohjautuivat hyvin jo kirjallisuudessa esille tulleisiin Kiinalaisen yrityskulttuurin ominaispiirteisiin, joita ovat hierarkisuus ja kasvojen menettämisen pelko. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää onko kiinalaisen organisaatiokulttuurin ominaispiirteistä haittaa kansainvälistymiselle. Tämän osalta haastatteluista tuli esille, että hierar-

kialla on vaikutusta moneen asiaan, kuten johtajuuteen ja vahvaan muodollisuuteen. Myös kasvojen menettämisen pelolla oli vaikutusta yrityskulttuuriin, kuten tapoihin miten ihmiset toimivat yrityksessä, viestinnällisiin ongelmiin, palautteen antamiseen ja avoimuuteen yleisesti. Näiden vaikutusta kansainvälistymiseen voidaan pitää mahdollisena, sillä esimerkiksi yhteisen kielen puuttuminen työntekijöiden ja asiakkaiden välillä voi aiheuttaa moninaisia ongelmia, kuten hitaan yhteydenpidon ja väärinymmärretyksi tulemisen.

Tämän haastattelun osalta haastateltavat olivat valmiita kertomaan ajatuksensa omilla nimillään, mikä osoitti luottamusta haastattelijaa kohtaan. Asiaan saattoi vaikuttaa se, että he tunsivat haastattelijan jo entuudestaan ja pystyivät olemaan oma itsensä. Tilanne saattaisi olla toinen, jos haastattelija olisi tuntematon ja kiinalaisesta kulttuurista tietämätön. Haastattelujen tuloksiin saattoi myös vaikuttaa haasteltavien halu miellyttää haastattelijaa antamalla vastauksia, jotka heidän mielestään sopivat haastattelun luonteeseen.

Haastattelutilanteissa ilmapiiri oli rento ja avoin. Osallistujat kertoivat avoimesti yrityksen kulttuurista ja asioista, jotka ovat heidän mielestään haasteita kansainvälistymisen kannalta. Tietoperusta pohjautui hyvin tuloksiin ja haastattelujen aineisto oli tutkivan asian kannalta tuottoisa. Tuloksien perusteella yrityksen tulisi tulevaisuuden kannalta panostaa työntekijöiden ja keskijohdon koulutukseen, motivoida alaisiaan oppimaan englantia ja tehostaa työntekijöiden välistä kommunikointia. Työntekijöiden ja keskijohdon koulutus olisi hyvä käsitellä esimerkiksi itsensä johtamista. Englannin opiskelu voisi esimerkiksi tapahtua pienemmissä ryhmissä ja omien osastojen kesken, jotta työntekijät pystyivät harjoittelemaan englannin puhumista avoimemmin. Tehostaakseen työntekijöiden välistä kommunikointia yrityksen olisi hyvä esimerkiksi pitää työajan ulkopuolella yhteisiä tapaamisia ja illanviettoja, jotta työntekijät oppisivat tuntemaan toisensa paremmin ja keskustelamaan muistakin kuin työasioista. Lähitulevaisuudessa tutkimustuloksista on tarkoitus luoda yritykselle toimintakonsepti, joka sisältää selkeät linjaukset kuinka työntekijät ja johtoporras tulee toimimaan, jotta kansainvälistymisestä tulee onnistunut.

## LÄHTEET

Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita Prima Oy.

Fintra, 2003. Vientiopas. 12. p. Helsinki: Fintra.

Gallo, F. T. 2011. Business Leadership in China: How to Blend Best Western Practices with Chinese Wisdom. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.

Hampden-Turner, C. 1991. Yrityskulttuuri-Yrityksen mahdollisuus ja vahvuus. Suom. Ullan Arkki Oy/ Ulla Ropponen. Helsinki: Wein&Göös.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.p. Helsinki: Tammi.

Hofstede, G. 1992. Kulttuurit ja organisaatiot- Mielen ohjelmointi. Helsinki: WSOY.

Kananen, J. 2008. Kvali- Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.

Kotter, J.P. & Heskett, J.L. 1992. Corporate culture and performance. New Yor: Free Press.

Kauhanen, T. 1996. Kiina markkina-alueena. Helsinki: Fintra.

Mikluha, A. 1996. Työkulttuurit- Avain menestykseen kansainvälisessä liiketoiminnassa. Helsinki: TT- Kustannustieto Oy.

Passila, E. 2009. Johtaminen globalisaatiossa- teoria ja käytäntö. Lahti: Fopco Ltd.

Pietarinen, S. 2010. Kiinalaiset liiketavat. Helsinki: Talentum media Oy.

Schein, E.H. 1999. Yrityskulttuuri- selviytymisopas, tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Helsinki: Suomen Laatuokeskus Oy.

Tang, J., Ward, A., 2003. The Changing Face of Chinese Management. London: Routledge.

Tiensuu, V., Partanen, V. & Aaltonen, J. 2004. Onnellinen organisaatio- ihmisyyttä ja inhimillistä toimintaa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Wang, Y., Zhang X.S. & Goodfellow, R. 2003. China Business Culture: Strategies for Success. Singapore: Taliman Publishing Pte Ltd

Mot kielikone- sanakirja. 2012. Viitattu 29.4.2012.  
<http://mot.kielikone.fi.ezproxy.jamk.fi:2048/mot/jyvasamk/netmot.exe>

Taloussanomat-lehden WWW-sivu (verkkodokumentti). (Viitattu 30.4.12).  
[http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/?page\\_id=45&offset=0&A=k](http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/?page_id=45&offset=0&A=k)

## LIITTEET

### LIITE 1. Teemahaastattelurunko

#### **Teemahaastattelu:**

##### 1. Kiinalaisen yrityskulttuurin ominaispiirteet

- Vahva hierarkia, muuttaminen
- Arvoasteikon arvostaminen/merkitys
- Vastuun jakautuminen tasaisesti, vastuunotto
- Virheiden myöntäminen tai kieltäminen
- Päätöksien teko, nopeus
- Vapaa ilmapiiri, mielipiteiden & ideoiden ilmaiseminen vapaasti

##### 2. Kansainvälistyminen

- Ongelmat kansainvälistymisen näkökulmasta
- Kansainvälistymistä auttavat asiat, kehitysideat

## LIITE 2. Teemahaastattelurunko englanniksi

Interview:

### 1. The characteristics of Chinese organizational culture

- A strong hierarchy, changing
- Importance of hierarchy
- Sharing of responsibilities, to take responsibility for something
- Mistakes
- Decision, the speed
- Free atmosphere, opinions or ideas to express

### 2. Internationalization

- The problems of internationalization
- Proposals